

卒業論文要約

広島東洋カープの地域活性化効果

本屋敷 萌子

序論

スポーツは「する」スポーツと「みる」スポーツというように大きく2つに分類することができる。いずれにしても、最近では、スポーツ実践の研究だけでなく、スポーツ経済学やスポーツ経営学といった学術研究も活発な動きを見せている。本論文の目的は、「みる」スポーツの中から野球を取り上げ、スポーツが地域社会・経済に及ぼす影響を考察することである。

現在、日本には12のプロ野球球団が存在している。また、その中でも広島東洋カープ(以下、カープと表記)を取り上げる。広島という土地とカープというチームを選択した理由は以下である。

広島には野球やサッカーなどのプロスポーツチームに加え、多くの実業団チームが存在している。広島市への原爆投下や空襲から多くの娯楽場などが衰退し、それだけに、戦後は新しい文化や娯楽であるスポーツに対する県民の興味関心が強くなったと筆者は考え、広島を選択する。また、プロ野球のサービスに関する調査(鈴木, 2019)から、カープは「地域住民へのサービス・貢献活動が十分に行われている」という項目で12球団中2位、「地域住民やファンの誇りとなりシンボルとなっている」という項目では12球団中1位という結果より、地域密着型の経営を行い、地域の活性化へ貢献していると考えられる。また、中国電力株式会社エネルギー総合研究所がカープの経済効果について毎年報告を行っていることから、地域に密着するスポーツチームがもたらす地域活性化効果をより明確にすることが可能であると予測し、広島東洋カープを選択したのである。

第1章 広島とスポーツの歴史

第1節 戦後復興と広島東洋カープ

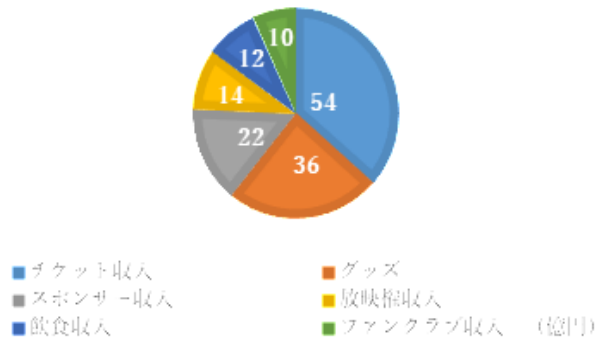
広島では1945年に原爆が投下され廃墟となってわずか4年後の1949年に広島県や市町村、市民が出資しカープ球団が誕生した。1950年プロ球団としてスタートするが、翌年には資金難に陥った。危機を回避すべく、当時の大石監督、選手と市民が一体となって存続を目指し、たる募金や後援会づくりなどの支援の

輪が広島県全体に広がった。この広島県全体がカープを中心として一致団結した背景から、原爆で全市が壊滅した広島にとってカープはまさに復興のシンボルであり、未来への希望の灯であったといえる。

現在、マツダと松田一族は球団の発行済み株式総数の76.9%を保有している。それでもなお、カープが「12球団中唯一親会社を持たない球団」といわれているのは、マツダが一切運営資金の援助をせず、球団が独立採算で運営していることが挙げられる（伊藤，2017, p192）。また、カープの経営状態が厳しかった時代に行った「たる募金」で多くの市民が当事者としてカープに関わり、地元の人達に支えられた球団であるということも挙げられる。

第2節 黒字経営の実態

図1-2-1 2015年12期 広島東洋カープ売上げ内訳

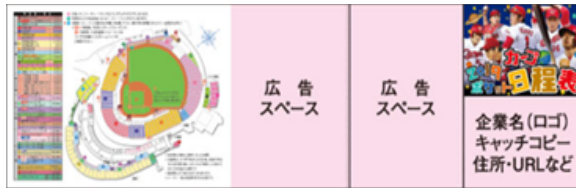


[出所：伊藤，2017 p201 より筆者作成]

カープは1975年の初優勝以来、経営面では一度も赤字を出していない。図1-2-1から、チケット収入やグッズの売上げ収入が半分以上を占めていることから、ファンがいなければ黒字経営は実現していない。

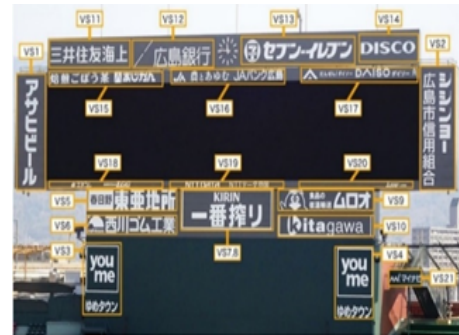
2019年現在、カープのオフィシャルスポンサー7社（広島本社4社）の他に、広告スポンサーには多くの広島の企業が協賛している。球場内外合わせて様々な方法で広告掲載を行うことができるため、広告が出しやすい。このことから様々な企業が広告を掲載することで多くスポンサー料を得ることが出来ると同時に、地元の企業も一緒になり、カープを盛り上げることで地域活性化に繋がっていると考える。

図 1-2-2 ポケット日程表広告



[出所：広島東洋カープ公式 HP より引用]

図 1-2-3 スコアボード広告



[出所：広島東洋カープ公式 HP より引用]

第3節 広島東洋カープが行う地域交流の取り組みと実例

マツダスタジアムでは年間を通じて様々なイベントを行っている。その中の1つに第2節2項で述べた「わがまち魅力発信隊」という取り組みがある。試合開催日にスタジアム内での特産品の販売や大型ビジョンを使ったまちの紹介などを行うことで試合を見に来た来場者へ地域の効果的な宣伝を行うことが出来る。

図 1-3-1 PRの様子



[出所：広島東洋カープ公式 HP より引用]

図 1-3-2 試食配布の様子



[出所：広島東洋カープ公式 HP より引用]

第2章 広島における MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島の存在

第1節 新スタジアム建設

現在、広島東洋カープのホームグラウンドは2009年に新設された「MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島」である。新スタジアムオープンにおける経済効果は約205億円(中国, 2019,p8)であり、旧市民球場の平年(2005年~2007年の平均)を約69億円(約59%増)上回っていた(栗屋, 2013,p8)。新スタジアムが地域活性化に果たした役割は非常に大きいと考えるので、少し詳しく紹介していきたい。

第1項 新スタジアムのアイデアと狙い

2009年に移転した新市民球場であるマツダスタジアムが現在の場所への移転理由として、JR広島駅南東方向にあるヤード跡地の開発が背景にある。

カープの球団関係者はスタジアムの建設にあたり、アメリカに足を運び、様々なスタジアムを徹底的に分析した(梶本, 2017,p130)。日本の球場にはアメリカのエンタテインメント性はない。アメリカでは観戦者が「楽しむため」に球場に足を運んでいる。このアイデアを参考に、上林功¹が設計した。従来のただ、野球を観戦するスタジアムではなく、試合がない日でも訪れたくなるスタジアムを目指し、遊環構造²を用い、エンタテインメント要素を取り入れている。

第2項 マツダスタジアムのシートアイデア

マツダスタジアムは従来の球場とは異なる様々な仕掛けが多く施されている。多様性のある客席をウリにして他球団との差別化を図り、優位性を保つ差別化戦略を行い、野球を通じてエンタテインメントを提供している(梶本, 2017,p153)。個人や少人数向け、グループや家族のような大人数向けの座席があり、更には車いす専用の座席、カープパフォーマンス席、ビジターパフォーマンス席、砂かぶり席や日本唯一、寝転んで観戦できる「寝ソベリア」と2019年に新設されたお湯の入っていないバスタブに入って観戦できる「バスタベリア」がある。バリエーションに富んだ席を設け、顧客がニーズに応じて選択できるようになっていることが分かる(梶本, 2017,p159)。

他球団では、楽天イーグルスの本拠地である「楽天生命パーク宮城」が野球エンタテインメントとして球場を実現している。このスタジアムでは観覧車やメリーゴーランドがあり、テーマパーク色が強くなっている。この楽天のスタジアムと比べると、市民と共に歩む長い歴史のあるカープファンは「広島カープの試合を観戦するぞ」という気持ちで球場に足を運んでおり、ファンの姿勢の違いがマツダスタジアムと楽天生命パーク宮城の戦略の違いを生み出したといえる(梶本, 2017,p138)。

第2節 ボールパークタウンの建設

MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島の建設に伴い、広島駅周辺の開発が進んだ。広島市の財産であるマツダスタジアム(ボールパーク)を核とし、「スポーツの感動があふれる街」「球場とともに進化する街」を創出するために、様々なシチュエーションを満喫できるエンタテインメント施設と多機能型ライフスタイル施設

-
- 1 上林功：環境デザイン研究所にて主にスポーツ施設の設計・監理を担当。経済産業省 魅力あるスタジアム・アリーナを核としたまちづくりに関する計画策定等事業選定委員。
 - 2 日本建築学会大賞を受賞した仙田満氏が、公園や遊具の設計を数多く設計し、子どもたちに遊ばれる遊具と遊ばれない遊具の違いを研究する中で定義したもの

を有機的に繋いだ、広島の新たな顔となる街「広島ボールパークタウン」の実現を目指した。建設の際には広島市が土地を三井不動産・三菱レジデシャルに売買し、A地区、B地区に分け、各コンセプトを掲げ建設された。

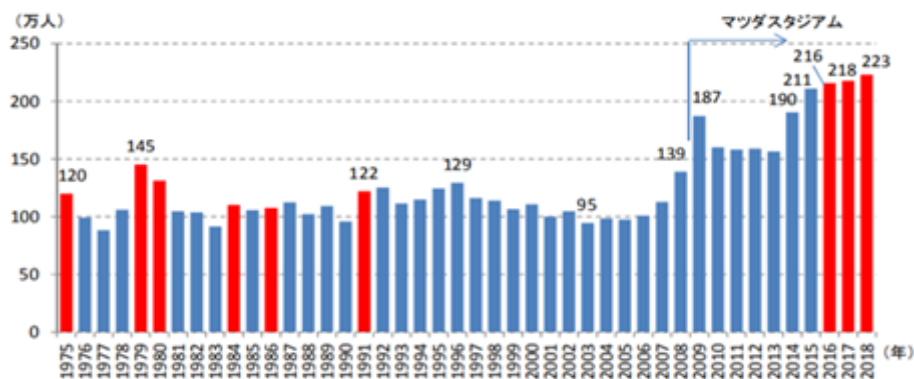
このボールパークタウンの建設により、それまであまり人の行きかう場でなかった場所に活気を与え、スタジアムが単なる球場以上の意味がある存在になっていると同時に、そこに住む人だけでなく、広島にとってスタジアムが都市の一部、生活の一部と化しているといえる。以上より、A地区、B地区ともにマツダスタジアムを核に「楽しむ」というコンセプトを実現できている。

第3節 スタジアム移転前後の動向

第1項 観客動員数の変化

マツダスタジアム移転後の2009年は前年度に比べ約50万人増加している(図2-3-1-1)ことから移転の影響は大きく、広島に住む人々の期待も大きかったといえる。また、図2-3-1-1よりレギュラーシーズン主催試合の観客動員数は年間約233万人と、前年の動員数を約5万人以上上回り、カープ歴代最高記録を5年連続で更新した。

図2-3-1-1 カープの観客動員数



[出所：中国電力2019 No.535 p2より筆者作成] ※赤色はリーグ優勝年

第2項 観客動員数に対する地域人口比・チーム成績と満足度

2016年、2017年共に一試合の平均観客数の地域人口比は1.1%と12球団の中で最も高い割合となっていた。2017年では地域の人口規模(広島県:約280万人/広島市:約120万人)(広島県HP)の割には観客動員規模が大きかったことが分かる。

この観客動員規模が大きい理由の1つとしてリピーター率の高さが挙げられ、2017年のマツダスタジアムの観客の7割がリピーターとなっている(榎本,

2017,p75)。

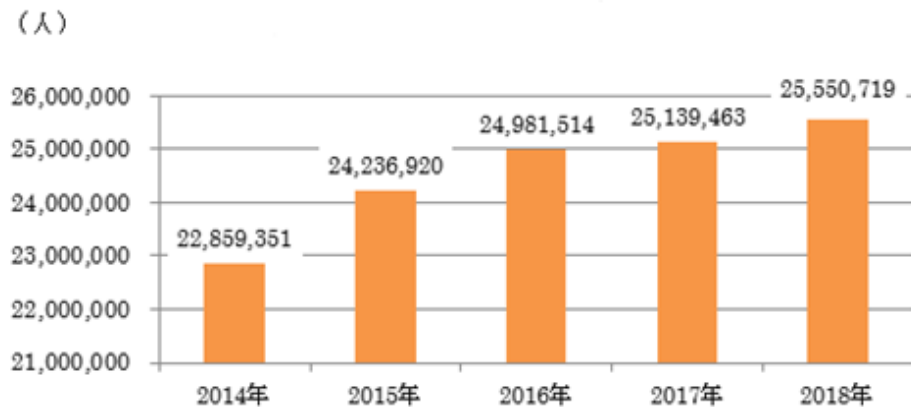
慶應義塾大学の鈴木教授の顧客満足度調査によると、成績に関係なく球場、ユニフォーム・ロゴ、応援・観戦ロイヤルティが高いことが分かった(伊藤, 2017,p207)。

第3章 広島東洋カープのファン戦略

第1節 ファンクラブ経営

近年、プロ野球観戦者数が伸びていることから、ファンの拡大が1つの理由に挙げられるのではないかと考える(図3-1-1)。

図3-1-1 プロ野球観戦者数



[出所：一般社団法人日本野球機構 HP より筆者作成]

プロ野球12球団が様々なファンクラブ運営³を展開する中で広島東洋カープには①ジュニアカープ②レディースカープ③シニアカープ④カープファンクラブの4つのタイプのファンクラブを運営している。

カープのファンクラブだけの年間売り上げは約10億4千10万円になる(筆者概算)。

第2節 カープ女子戦略

「カープ女子」という言葉が初めてメディアで使われたのは2013年9月30日のNHK『ニュースウォッチ9』である。当初、カープ女子は神宮球場や東京ドームで観戦する在京の女性カープファンのことを指していた。2014年の流行語大賞に選ばれたことから大きく世間に知れ渡ると共に、これまでにないカープの市

3 8種類 オリックス／6種類 ロッテ・ヤクルト／5種類 ソフトバンク・楽天・巨人・DeNA／4種類 西武・広島／3種類 中日・阪神／2種類 日本ハム

場の広がりを見せた。カープ女子の盛り上がりから他球団も女性に特化したビジネス戦略に力を入れるようになり、より女性ファンの存在が野球界において欠かせなくなっている(榎本, 2017,p88)。

現在のカープのファンクラブにカープ女子向けのレディースカープというファンクラブが設けられているように、昔からカープには女性が応援する環境(1951年 女子カープ後援会)が整っていたことや、コラボ商品が多くなったことで、カープに興味を持つ女性が多くなったと推測出来る。

第3節 カープグッズ戦略

近年、カープのグッズ売上高は急激な拡大を続けてきた。特に初めてのクライマックスシリーズ進出を果たした2013年から25年ぶりのリーグ優勝を達成した2016年には前年比2割増から5割増という高い伸びが続いた(図3-3-1)。この結果、2017年のカープ球団のグッズ販売収入は約54億円に上り、入場料収入と並ぶ球団経営の柱となっている⁴。

グッズ売上高の拡大の背景には、①チーム成績の向上や若手人気選手台頭に伴うファン層拡大、②ファンの心をつかむ商品開発や販売態勢の拡充等の球団の取り組み、③ロゴ等を使って商品を企画・開発するライセンスグッズの拡大等の要因が考えられる。

このように、目的に合わせたコラボ戦略や、売れないことを恐れず様々なコラボ企画⁷を行ったことで、カープも企業も共に興味を持たなかった人を取り込み、カープのグッズは入場料収入と並ぶ程の収益を得ることができている。また、カープと広島県全体がコラボすることで広島という街とカープが共にあり、生活の一部となっていることがわかる。このことから、カープを応援することが日常となり、応援するとともに広島全体が盛り上がるということに繋がっているといえる。

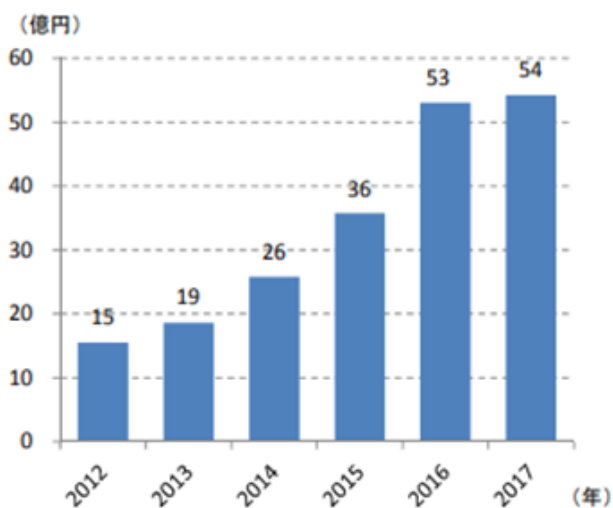
4 2017年度の入場料収入は約60億円(中国新聞)

5 タイムベース戦略：試合でおもしろ事件が起こった2日後にその事件の限定商品を販売するという独自のグッズ販売。自社工場でにて発注し、小ロットで生産、配送を行う(榎本, 2017,p199)。

6 カープ×浄土真宗本願寺：ステッカー、カープ×オセロ：オセロ(紅白バージョン)
カープ×オーバンド：真っ赤な輪ゴム 等

7 3色ボールペン(0.5 0.7 1.0の3色赤色ボールペン)

図 3- 3-1 カープグッズ売り上げ推移



[出所：中国電力 2019No.535p4 より筆者作成]

図 3-3-2 カープ坊や⁸コラボスタンプラリー



[出所：広島県 HP より引用]

図 3-3-3 カープ坊やとのコラボ ICOCA



[出所：JR 西日本 HP より引用]

図 3-3-4 (株) オタフクとのコラボ



[出所：(株) オタフク HP より引用]

図 3-3-5 (株) 香月堂 もみじまんじゅう カープ ver.



[出所：(株) 香月堂 HP より引用]

8 カープ坊や：カープのイメージキャラクター。コラボグッズでよく使用される。

第4節 ファンが語る広島東洋カープ

広島には様々な飲食店が並ぶ中で、「カープ鳥」というお店がある。「カープ鳥」という店は昭和55年開店した。この店の特徴は、カープ選手の名前の焼き鳥を提供している。店内には選手のサインも飾っており、昔のカープを懐かしみ、楽しみながら食事が出来る(カープ鳥HP)。このことより、カープを熟知している人、知らない人が一緒になる空間で語られるカープによって新たなファンを生むことができている。また、こうしたカープと共にある店だからこそ、多くの人が集まり、その環が広がることでカープファン、広島県民のカープによって団結力や結束力が生み出されていると考える。カープにとってファンの存在はとても重要であり、このように語る場所があることで地域密着をより強固なものにしていると同時に、伝統や記憶を継承している。

第4章 カープがもたらす地域活性化効果

本章では、広島東洋カープの経済的効果と社会的効果を論じる。経済的効果とは、物やサービスの生産・消費に関わる効果であり、金額として捉えることが可能な効果が中心となる。一方、社会的効果とは、経済的効果以外のすべての効果であり、ソーシャルキャピタル(社会関係資本)の蓄積につながる、人の意識に関わる内面的効果が中心となる(本郷, 2013,p1)。

第1節 スポーツの地域活性化効果

スポーツによる地域活性化の取り組みは、日本初のスポーツ振興関連計画となる「スポーツ振興基本計画」の策定に伴って2000年代に進展を見せた。さらに2010年以降には、文科省による「スポーツ立国戦略の策定とスポーツの基本法の制定、観光庁によるスポーツツーリズム⁹の推進などを背景に加速化を見せている(本郷, 2013,p1)。

個人的行動であるスポーツは「する」のスポーツ効果であり、組織的行動であるスポーツ効果は「観る」「支える」「語る」スポーツの効果を含めている。また、スポーツ効果は直接的効果であるアウトプットと間接的効果であるアウトカムに分けられ、間接的効果は地域レベルと全国・世界レベルの効果に分けることができる。

第2節 地域密着型プロスポーツ戦略と広島東洋カープ

プロスポーツ運営を行う中で、地域密着型プロスポーツ戦略を行うカープの経営を見ていく。「地域密着型プロスポーツは、「観る」「する」「支える」「語る」

9 スポーツツーリズム：スポーツ資源と観光を融合させた誘客、交流活動

の4つの視点から多様な取り組みを行い、経済的効果を中心に地域に様々な活性化をもたらしている」(本郷, 2013,p2)と考えられる。マツダスタジアムはバラエティに富んだ観客席・スタジアムの構成をはじめ、ただ野球を観るのではなく、雰囲気もしっかり楽しめる様々な工夫が施されている。スポーツ教室等から競技人口やファンの拡大など経済的だけでなく、「観る」スポーツへのフィードバックも見込める。また、スポーツボランティア組織があることや、ファンが集いカープを語る場があることから「語る」という視点は他球団に比べカープファンという大きな存在があり、それは大きな強みであるといえる。

地域間におけるプロスポーツクラブとの関わりという点では、共存共栄を図っていける様な取り組み、活動を強化していくことが重要となる。その中で、カープが新スタジアムの建設の際に行った「ボールタウン構想」には周遊価値づくりが具現化されていることから、「来場価値づくり」も向上させ、試合結果に左右されずに観客の来場満足度を高めることが可能となった。また、この4つの要素による取り組みは、地域密着型経営を実現する要素でもある。

カープの観戦機会の創出が地域の一体感を高め、地域住民を巻き込む経営を行い、プロスポーツの地域貢献として大きな役割を果たしていると同時に、地域密着型プロスポーツ戦略を取り入れ、地域活性化に寄与している。

第3節 経済効果と雇用効果からみる地域活性化効果

実際にカープがもたらす経済効果と雇用効果について見ていく。本節では2018年のカープの経済効果を試算する。

対象となる支出範囲は以下4項目となる。

- ① レギュラーシーズンにおける観戦客の消費支出¹⁰
- ② クライマックス、日本シリーズにおける観戦客の消費支出
- ③ 優勝、応援感謝セールにおける買い物客の支出¹¹
- ④ その他(グッズ購入等)の消費支出

4項目から2018年のカープ関連の支出額を推計したところ、広島県における支出総額は年間約295億円に上がることが分かった。

経済効果の算定は右のような手順で行った(図4-3-1)。

図4-3-2より、2018年度のカープのもたらした経済効果は年間約356億円この結果は過去最高水準の支出額であり、リーグ2連覇を達成した前年に比べ約7億円の増加となった。これに伴う県内での雇用効果は年間約3,210人と推定され

図4-3-1 経済効果算定フロー



[出所：中国電力,2019,p6]

10 チケット購入代、交通費、観戦中や観戦前後の飲食代、宿泊費他

11 カープグッズ購入代、カープ預金の追加金利の一部が使われる消費支出

る(中国電力, 2019 No.535,p7)。

図 4-3-2 2018 年度 広島県におけるカーブの経済効果

年	経済効果 (億円)	雇用効果 (人)	観客動員数 (万人) ()内は1試合当たり	カーブの リーグ順位
2016年	353	3,180	237 (3.0)	優勝
2017年	351	3,150	233 (3.1)	優勝
2018年	356	3,210	242 (3.1)	優勝
(再掲)レギュラーシーズン	258	2,130	223 (3.2)	
(再掲)クライマックスシリーズ・日本シリーズ*	19	160	19 (3.1)	
(再掲)優勝セール	27	290	—	
(再掲)その他(グッズなど)	52	610		

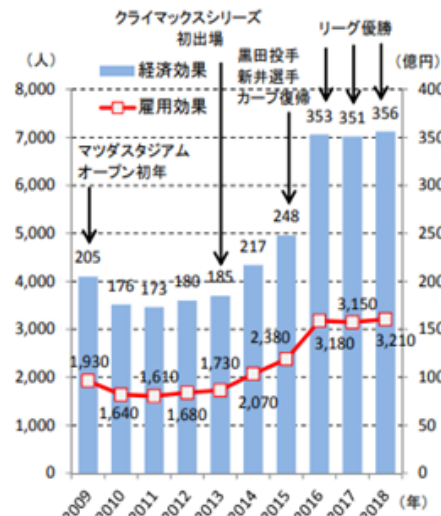
[出所：中国電力,2019,p7 より筆者作成] ※1 試合当たり観客動員数はマツダスタジアムのみの値

2017 年と比較し、2018 年の主な経済効果の増加要因としては、リーグ 3 連覇への期待が高まる中、シーズンを通して好成績を維持し、レギュラーシーズンにおける観客動員数が前年比約 5 万人増加や、ポストシーズン¹²の試合数が 2017 年の 5 試合から 2018 年は 6 試合に増加したことがいえる。加えて、2 年ぶりに日本シリーズに進出したことから、関連セールの回数の増加も挙げられる。

図 4-3-3 より、優勝年(2016～2018 年)の効果は群を抜いて高くなっている。また、2009 年のスタジアムオープン初年経済効果も高いことから、広島経済を大きく動かしたといえる。

第 1 次産業¹³、第 2 次産業、第 3 次産業の部門別経済効果には 2016 年～2018 年まで類似の傾向がみられた(中国電力,

図 4-3-3 カーブの経済効果推移



[出所：中国電力,2019,p8]

12 ポストシーズン：クライマックスシリーズ(各リーグ上位 3 チームが日本シリーズ出場を賭けて戦う)と日本シリーズ(年間の日本一を決める)

13 第 1 次産業：観戦の際に消費される食材、グッズ(T シャツ等)の原料などを指す

14 第 2 次産業：グッズの製造、スタジアムのエネルギー関連などを指す

2017,p9/2018,p9/2019,p10)。カープの場合、観客等の直接的な支出が観戦チケット購入、交通費、飲食店の利用、ホテルの利用等、サービス系業種への支払が中心であり、最終的な経済効果も第3次産業が多くを占める結果となった。また、雇用効果においても第3次産業で大きく数字が出ていたことから、サービス産業における雇用による広島経済活性化も期待できるといえる。

以上の結果より、全体的に少しずつ経済効果も大きくなっていることに合わせて、第3次産業が特に伸びていることから、球場に足を運ぶファンのみだけでなく、日常生活においてカープ関連の消費を行っているということが分かる。また、雇用効果も同様に伸びていることから、広島に住む人にとってカープという存在があるからこそ成り立っている生活もあるだろう。このように、カープは広島の経済活性化に大きく貢献しているといえる。

その中でも、スポーツツーリズムという点で成長見込みがあると筆者は考える。

現在、遠方からの集客を促す取り組みとして、「赤ヘルきっぷ」¹⁵というJR西日本が発売する岡山～博多の各新幹線駅から広島駅までの新幹線自由席往復切符割引が期間限定で行われている(JR西日本広島HP)。これは、遠方の区間が限定されているため、利用者範囲が狭いことやキャンペーンの種類が少ないことから、チケットと宿泊をセットにした商品の企画を思考する。現在ある「赤ヘルきっぷ」を廃止するのではなく、飛行機とセット、宿泊とセット等、種類を増やし、利用・選択範囲を広げることで今までより気軽にカープを球場で観戦できる機会を設ける。カープだけでなく、マツダスタジアムや広島という地域の魅力を実際に感じてもらうことで地域活性化に繋がると筆者は考える。

結論

本稿では、広島東洋カープの地域活性化効果について論じ、効果の源泉がチームと地元との強固な関係性に基づく独自の地域密着型経営であることを明らかにした。

地域密着型経営を行うには地元の特質を活かした戦略が必要となる。カープの場合、その中でスタジアムがシンボルとなり、大きな役割を果たしていることが分かった。カープが街づくりに関与し、試合がない日でも足を運びたくなるボールパークタウンが構築されたことによって、新しい来場価値が形成されたことが明らかになった。また、チーム経営と市民や地元企業との密接な関係も地域活性

15 切符購入時に窓口にてマツダスタジアムの試合チケットを提示し割引。切符の有効期間は行きの乗車日から2日間。試合終了後、広島に宿泊して帰ることも可能。宿泊は自身で手配。広島駅駅ビルで割引サービスが受けられる特典クーポン券(試合当日のみ有効)も付与。

化を促す重要な要因である。2度行われた「たる募金」に見られる市民に経営者意識を持たせる戦略、オフィシャルスポンサー7社の内4社が広島企業であること等、地域一帯となり盛り上げる活動ができていることから、広島という土地はみんなが一緒になり、応援するという姿勢を作り上げ、それがスポーツによる地域活性化の効果を増幅させていると考える。

プロスポーツにおいて、成績と経済効果は大きく関連すると考えられがちであるが、カープの場合はそうではない。もちろん、2016年にカープが25年ぶりのリーグ優勝を飾ったことで前年比約105億円増の経済効果をもたらした。しかし、その後も経済効果は年々大きくなっていることに加え、第3次産業が特に伸びていることが明らかとなった。球場に足を運ぶファンだけでなく、日常生活においてカープ関連消費を行っているといえる。広島に住む人にとってカープという存在から成り立つ生活もあると考える。このように、カープは上記の多様な地域活性化の活動を通じて、戦績に関わりなく広島の経済活性化に大きく貢献している。

今後の展開として、広島県民以外にカープと広島に興味を持ってもらい、ただ「見る」だけでないスポーツツーリズムを展開していくことで他球団との差別化を図り、更なる来場価値づくりと広島の経済発展に繋げる。また、カープ経営の経済効果・地域活性化効果から、球界のみならず広島のスポーツチーム、地域密着のスポーツ経営を行うスポーツチームにとって、地元の人に応援してもらい、地元を応援し、互いに理解し寄り添いあいながら盛り上げていくといった地域密着型経営戦略モデルにもなると考える。

主要参考文献

- 伊藤歩, 2017, 『ドケチな広島、クレバーな日ハム、どこまでも特殊な巨人 球団経営がわかればプロ野球がわかる』星海社新書 105.
- 中国電力(株) エネルギア総合研究所, 2016, 「エネルギア地域経済レポート No.502」
(<http://www.energia.co.jp/eneso/keizai/research/pdf/MR1605-2.pdf> 2019.12.09 最終アクセス).
- 中国電力(株) エネルギア総合研究所, 2017, 「エネルギア地域経済レポート No.512」
(<http://www.energia.co.jp/eneso/keizai/research/pdf/MR1703-1.pdf> 2019.12.09 最終アクセス).
- 中国電力(株) エネルギア総合研究所, 2018, 「エネルギア地域経済レポート No.523」
(<http://www.energia.co.jp/eneso/keizai/research/pdf/MR1802-1.pdf> 2019.12.09 最終

アクセス).

中国電力(株) エネルギア総合研究所, 2019, 「エネルギア地域経済レポート
No,535」

(<http://www.energia.co.jp/eneso/keizai/research/pdf/MR1902-1.pdf> 2019.12.09 最終
アクセス).

広島東洋カープ HP

(<https://www.carp.co.jp/index.html> 2109.12.11 最終アクセス).

本郷満, 2013, 「スポーツによる地域活性化」公益社団法人中国地方総合研究セ
ンター『スポーツによる地域活性化 - 中国地域経済白書 2013-』55-184.

榎本誠二, 2017, 『広島カープの「勝ちグセ」戦略』ぶんか社.

(指導教員: 栗田啓子)